

# تأثیر نابهنگامی در کارآیی و اثربخشی

مهندس جبرئیل ناصری

## چکیده

کارآیی و اثربخشی موضوعی است که در سخنرانیها و سمینارهای مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. البته با درک مفهوم کارآیی و اثربخشی توسعه حاصل نمی‌شود بلکه عواملی را که موجب نیل به کارآیی و اثربخشی است می‌بایست مورد توجه جدی قرار داد. یکی از آن عوامل نگرش جدید در زدودن منسوخ شدگی و نابهنگامی است.

مدیریت و منابع انسانی مانند تجهیزات، ماشین آلات، کارخانه‌های فرسوده، اگر به موقع بازپروری، ترمیم، تقویت و تعویض نگردند موجب خسارت سنگین برای سازمان خواهد شد. یکی از گامهای اساسی در جهت ارتقای توسعه، شناخت علل و عواملی نظیر رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است که موجب به روز نبودن سازمان در ابعاد مختلف می‌شود.

در این مقاله، ضمن تعریف کارآیی و اثربخشی و نابهنگامی و اهمیت آن به سه عامل مهمی که در به روز نبودن مدیران و در نتیجه کاهش کارآیی و اثربخشی نقش دارد، کاربرد نظریه‌های انگیزش در کاهش نابهنگامی و نیز شیوه‌ها و تکنیک‌هایی که در محو یا کاهش به روز نبودن موثر است اشاره می‌شود.

## تعریف و اهمیت موضوع

کارآیی و اثربخشی دو مفهومی هستند که

امروزه به عنوان بهره‌وری از آن نام می‌برند؛ بهره‌وری واژه‌ای که از اواسط قرن هجدهم میلادی مطرح گردیده است و امروز به عنوان یکی از مهمترین عوامل در مدیریت و منابع انسانی در توسعه مطرح است.

اثربخشی به مفهوم میزان موفقیت در تحقق اهداف یا انجام ماموریت‌های محوله که جنبه کمی قضیه آن چنان که در مفهوم کارآیی توجه می‌شود در نظر گرفته نمی‌شود و کارآیی به مفهوم بازده با نسبت کار انجام شده به منابع صرف شده است. (۱)

باتوجه به اینکه بهره‌وری از مجموعه دو مفهوم اثربخشی و کارآیی به وجود می‌آید در مفهوم کلی عبارت است از رابطه بین ستانده و نهاده یعنی رابطه بین محصول تولیدشده توسط سیستم تولیدی و خدماتی و نهاده‌ای که برای به دست آمدن محصول به کار می‌رود.

گاهی بین مفهوم کارآیی و بهره‌وری اشتباه می‌شود. کارآیی به مفهوم تولید کالا با کیفیت بالاتر در کوتاهترین زمان ممکن است. مفهوم بهره‌وری به طور فزاینده‌ای با کیفیت محصول، کیفیت نهاده و فرآیند محصول در هم ریخته است. عاملی که اهمیت کلیدی دارد کیفیت نیروی کار، مدیریت و شرایط کاری آن است.

اکثر مدیران و رهبران تعاریف کمی بهره‌وری را به کار نمی‌گیرند. آنها مفهوم وسیعتری از بهره‌وری را که بیشتر جنبه کیفی

دارد، در ارتباط با سازمان ترجیح می‌دهند. «شایان» می‌گوید، اثربخشی یک سیستم را می‌توان برحسب توانایی بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می‌دهند تعریف کرد. این عقیده مورد قبول و تاکید عده‌ای از علمای جدید سازمان قرار گرفته و روشهای جالبی برای اثربخشی سازمان ارائه کردند.

بهره‌وری فقط نباید به محیطهای صنعتی منحصر شود، بلکه باید به صورت یک فرهنگ درآید که همه‌جا از زندگی فردی گرفته تا کارخانه، دانشگاه، اداره، مزرعه، بازار و خیابان حضور موثر داشته باشد.

زمانی توسعه میسر می‌گردد که بهره‌وری به صورت فرهنگ درآید. گاه جامعه و کشور به مجموعه‌ای پویا تبدیل می‌شود که در آن از هر فرصت و از هر امکان به نفع انسانها بهره‌برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می‌گردد. (۲)

بهبود بهره‌وری با کارکردن، دانش و آگاهی بیشتر حاصل می‌شود تا با سخت کارکردن، چون که شدت بخشیدن به کار به علت محدودیت انسان از نظر قدرت جهانی محدود خواهد شد.

امروز صف آرای تمدنهای جهانی شکل دیگری به خود گرفته است. ما با شتاب تمام به سوی ساختاری کاملاً متفاوت از قدرت در حرکتیم که جهانی را ایجاد می‌کند که دیگر



توسعه دهند. او تکیه گاه مسیر رشد را خود تصویری و خودباوری فرد از نحوه ترقی «شغلی اش» تعریف کرده است. تکیه گاه مسیر رشد الگوی خودباوری در رفتار، انگیزه و ارزشهاست که به هدایت، فشار، تثبیت، تغییر یا تلفیق مسیر شغلی افراد می انجامد. فردی که وارد مسیر خاصی می شود در پی هدفی است که برای او ارزشمند است. اراده خود را به طور کامل جزم می کند تا بتواند مراحل مسیر را طی کرده، به موفقیت دست یابد. وظیفه مدیریت، برقراری سازگاری بین نیازها، تواناییها و قابلیت‌های بالقوه افراد از یکسو و نیازهای حرفه ای سازمان از سوی دیگر و تعیین مسیر شغلی و پیشرفت حرفه ای هر فرد در طول عمر خدمتش است. کوتاهی در مدیریت مسیر رشد شغلی، موجبات رکود حرفه ای، نگرش منفی نسبت به کار، فشارهای روانی، تعارضات سازمانی، تنشهای شغلی و سرانجام کیفیت زندگی کاری نامناسب و نابهنگام شدن را به همراه خواهد داشت.

مهمترین عواملی که باعث کنندی مسیر رشد شغلی و نابهنگامی خواهد شد عبارتند از:

- بی توجهی به صلاحیت و شایستگی مدیریتی: برخی از افراد بیش از دیگران احساس مسئولیت کرده و بهره برداری از فرصتهای رهبری را ترجیح می دهند. کار متنوع و چالشی را پسندیده، مزایای کوتاه مدت بیش از سود بلندمدت را ارزشمند می شمردند.
- بی توجهی به صلاحیت و شایستگی فنی: برخی از افراد تخصص گرا هستند و بیشتر تمایل به کار چالشی دارند و همواره در پی بهبود مهارت و دانش تخصصی خویشند.
- فقدان استقلال کاری و وابستگی: برخی افراد علاقه ای به اینکه خود را محدود کنند، ندارند و به کارهای مستقل پروژه ای بیشتر تمایل نشان می دهند. پرداخت حقوق و مزایا براساس شایستگی را مناسب دانسته، سیستم ارتقای مبتنی بر شایستگی را که به استقلال کاری بیشتر منجر شود می پسندند و دریافت پاداش، جایزه و هدیه نیز آنها را به انجام کاری بهتر و مطلوب تر تشویق می کند.
- ارائه نشدن آموزش مداوم: فعالیتهایی که در زمینه توسعه برنامه های آموزشی و بهره وری نیروی انسانی در سطح سازمان ارائه می شود، بر دانش شغلی و بینش حرفه ای افراد افزوده،

## زمانی توسعه میسر می شود که

### بهره وری به صورت فرهنگ

در آید.



## هر نوع آموزش مستمر تا آنجا

### سودمند است که پاسخگوی نیازهای

### آنی و درازمدت افراد حرفه ای باشد.

باعث می شود که مهارتهای یک فرد متخصص یا حرفه ای برای انجام دادن وظایف محوله کافی نباشد. تعاریف نابهنگامی در عمل، به درک فرد از شغلش و نیز انجام وظایف سازمانی اش مربوط می شود. بنابراین، حرفه ای که فاقد دانش یا مهارت لازم برای انجام وظایف به طور موثر و مفید باشد، بهنگام نیست.

فرضیهایی که در زمینه نابهنگامی مورد بررسی و تحقیق دانشمندان قرار گرفته عبارتند از:

- بین نابهنگامی و افزایش سن، رابطه معنی دار وجود دارد، بدین معنی که هرچه قدر سن افزایش پیدا کند به کهنگی نیز افزوده می شود؛
- بین محیط کار و نابهنگامی نیز رابطه معنی دار وجود دارد. (۴)

## عوامل به وجود آورنده نابهنگامی حرفه ای

ادگار شاین معتقد است هنگامی که افراد وارد دنیای کار می شوند برای پیمودن مسیر شغلی خود به محرکی نیاز دارند که بتواند انگیزه و اشتیاق کافی در آنها ایجاد کرده و آن را

دو نیمه نیست، بلکه به وضوح میان سه تمدن متضاد و رقیب تقسیم شده است. نماد نخستین تمدن هنوز کج بیل است. نماد دومین تمدن خط مونتاژ و نماد سومین تمدن رایانه است.

در این جهان سه قسمت، بخش موج اولی، تامین کننده منابع کشاورزی و معدنی است، بخش موج دومی، نیروی کار ارزان را تامین می کند و به تولید انبوه مشغول است. بخش تند رشد «موج سومی» به سیطره ای دست می یابد و شیوه های تازه خلق و بهره برداری از دانایی مبتنی است (۳).

## مفهوم به روز نبودن

به روز نبودن همان نابهنگامی است. عبارت است از فقدان دانش یا مهارت نوین یا تقلیل کارایی در انجام کار، در طول زمان، نابهنگامی زمانی صورت می پذیرد که فرد از دانش، مهارت و توانایی شغلی برخوردار نباشد.

از دهه ۱۹۶۰ منسوخ شدگی حرفه ای باتوجه به عواملی نظیر بحران انرژی، رقابت نیروهای متخصص و ورود انسان به فضا و... مورد بحث سمینارها و کنفرانس های داخلی و بین المللی قرار گرفت. از دهه ۱۹۸۰ نیز باتوجه به روند خصوصی سازی و احساس مسئولیت و پاسخگویی بیشتر در بخش خصوصی، نابهنگامی توجه اندیشمندان علوم رفتاری و نیز پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود جلب کرد.

«استیرا» و «شیرو» صاحب نظرانی هستند که معتقدند وقتی شخص به درجه ای از نابهنگامی برسد و نسبت به دیگر اعضای حرفه اش از آشنایی کافی برخوردار نباشد و یا از دانش و فناوری که دیگران (همکاران) به کار می گیرند به طور نامتناسب استفاده کند، چنین فردی (شاغلی) به منسوخ شدگی گراییده است. در هر سازمانی منسوخ شدگی به درجات مختلف وجود دارد و هیچ حرفه ای به طور کامل نمی تواند بهنگام باشد، زیرا به هر حال در زمینه هایی دچار کهنگی گشته است.

بعضی دیگر معتقدند که منسوخ شدگی وقتی رخ می دهد که اختراعات و نوآوریها موجب خلاء معلومات بین نیازهای شغلی و توانایی حرفه ای و تخصصی می شود. بعضی نیز براین باورند که نابهنگام شدن معلومات



گرفته معلوم شده است که بین سن و نابهنگامی رابطه وجود دارد و هرچه کارکنان مسن تر می شوند دارای بازدهی کمتر و برای منسوخ شدن (کهنگی) مستعدترند. اگرچه در بعضی مواقع شاغلان مسن تر نسبت به همکاران جوان خود از شناخت قوی تر برخوردارند.

### پ - محیط کاری و فضای سازمانی

در اولین کنفرانس که با شرکت دانشمندان علوم رفتاری انجام گرفت، آنان نه فقط احساس کردند که ویژگیهای محیط و فرد ملاحظات مهمی اند، بلکه به این نتیجه رسیدند که عوامل محیطی در نابهنگامی مهمترند تا عوامل شخصی.

«وارن بنیس» معتقد است، محیط درجهتی در حرکت است که در آینده با سازمانهای موقت غیرثابتی روبرو خواهیم بود. از این رو، هر تغییر و تحولی طبعاً با خود، اوضاع و احوال تازه و ناآشنایی را به همراه می آورد. افراد مجبور به کسب اطلاعات تازه و فراگرفتن مهارتهای نوینی می شوند و لازم است که با نظریات تازه ای آشنا شوند و آنچه را که به آن عادت کرده اند و راه و روشهایی را که به خوبی می شناسند رها سازند. موقعیتهای تازه برای افراد ذی نفع با گنگی و ابهام همراه است. (۵)

کیفیت زندگی کاری در هر قوم و جامعه ای معنا و محتوای خاص دارد و نمی توان برای آن یک شاخص عام و جهان شمول ارائه کرد. ضمناً رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره وری منابع انسانی، رابطه ای دوسویه است. محیط کار به شرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به عنوان عضو و عنصر اصلی سازمان به حساب آیند. ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و اندیشه ای مواجه باشد، شرایط محیط باعث پرورش و رشد توانایی او شود و در آن محیط کارها به خوبی انجام پذیرد.

در تحقیقی که در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمده، کارکنان معتقدند که ۱۱ مورد ذیل اجزای عمده کیفیت زندگی کاری است:

- حقوق و دستمزد؛
- مزایا بویژه مزایای خدمات پرسنلی؛
- امنیت شغلی؛
- داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان؛
- نداشتن تنش کاری؛

### وظیفه مدیریت ایجاد سازگاری بین نیازها، تواناییها و قابلیت‌های بالقوه افراد و نیازهای حرفه ای سازمان و تعیین مسیر شغلی و پیشرفت حرفه ای در طول عمر خدمت هر فرد است.

کردن واحدها می کنند.

۴ - تغییر در روشهای تحقیق و پژوهش: با کمک تکنیک های پژوهش عملیاتی، تجزیه و تحلیل سیستم ها و روشها، کاربرد رایانه در علوم رفتاری تصمیم گیری را تسهیل می سازد.

### ب - ویژگیهای فردی

این خصوصیات دارای ماهیت روان شناسانه است. با توجه به نظریه های مک گرگور، هرزیبرگ، مازلو و به طور کلی موضوعهای مربوط به نیازها و انگیزش، نیازهای سطوح پایین در شروع به کار بویژه در طول پنج سال اول زندگی کاری، فرد را تهدید می کند.

در بررسیها و مصاحبه با مدیران توانایی ادراکی (شناختی) به عنوان مهمترین ویژگی شخصی است که در نابهنگامی حرفه ای نقش دارد. ممکن است درجه نابهنگامی حرفه ای هایی که توانایی ادراکی شان ضعیف است بیشتر باشد.

البته با توجه به بررسیهایی که «دالتون» و «تامپسون» در سال ۱۹۷۱ و «استگر» و «شیرر» در سال ۱۹۷۵ و «شوستر» در سال ۱۹۸۳ انجام

موانع، محدودیتهای، تهدیدات و فرصتهای موجود در مسیرهای رشد فعلی را هرچه بیشتر آشکار می کند. آموزش یکی از راههای بالندگی سازمانی است و سرمایه گذاری بلندمدت از عوامل رشد و رضایت روحی و نیز موثر در کاهش نابهنگامی در سازمان است.

• بی توجهی به نیازهای مادی و معنوی: امروز حقوق پرداختی بیشتر برای کارکنان به منظور ایجاد رضایت و شادای خاطر در کار، کافی نیست. کارکنان به معنی دار بودن کار به عنوان بخشی از هویت فرد باید در نظر گرفته شود.

«کافمن» یکی از صاحب نظران در مورد نابهنگامی در مدیران سه عامل مهم زیرا که نقش موثری در منسوخ شدگی مدیران می تواند داشته باشد، ذکر کرده است:

### الف - انفجار اطلاعات و تغییر و تحولات علمی

پیشرفت روزافزون و سریع دانش و فناوری که به رشد متناوب تولید و توزیع اطلاعات جدید و انفجار اطلاعات منجر می شود که ناشی از انتشار کتابها، مجلات، تحقیق و پژوهش اختراعات بوده است. پیدایش و ظهور اطلاعات باعث افزایش نشریات جدید مربوط به مدیریت، بویژه باعث تغییر در حیطه تحقیق در عملیات و رایانه شده است.

عواملی که باعث ایجاد تغییرات مستمر و مداوم در سازمان می شود عبارتند از:

۱ - تغییر فناوری: ماشینی شدن (اتوماسیون) از مرحله جمع آوری اطلاعات تا مرحله کنترل تولید و نیز کاربرد فناوری رایانه سبب ایجاد تغییرات گردیده است. «تافلر» در کتاب موج سوم می نویسد: بشر امروز از شدت و سرعت تغییرات به بیماری ای به نام بیماری تغییر دچار شده است و با پیدایش رایانه، موج سوم شکل می گیرد. تلویزیون و ویدئو اشکال گذشته حکومت را تغییر خواهند داد.

۲ - تغییر شغل: به دلیل مکانیزه شدن و عوامل دیگر از قبیل کسب دانش و مهارت بیشتر فرد را وادار به تغییر شغل کرده است.

۳ - تغییر سازمان: طی بررسیها و مطالعات انجام شده در آمریکا باید گفت حدود ۶۶ درصد از عظیم ترین کمپانی ها، حداقل هر دو سال یک بار اقدام به ادغام بعضی واحدها و رایانه ای



واقع شود.

۴- تدوین خط مشی ها، سیاستهای قابل انعطاف بازنشستگی و فراهم ساختن مستمریهای سبک، بازنشستگی باید بر مبنای توانایی افراد حرفه ای در همکاری باشد و بر اساس سن تاریخی مطلق نباشد مستمریهای سبک، موجب تشویق و ترک افراد حرفه ای و فرسوده از سازمان می شود. زیرا بدون از دست دادن حقوق خود می توانند این کار را انجام دهند.

۵- طرح ریزیهای مکرر مشاغل حرفه ای به منظور ایجاد انگیزه بیشتر از طریق بهبود روشهای استفاده از دانش و مهارتهای حرفه ای و افزودن مسئولیت و نفوذ افراد انجام داد (غنی سازی و گسترش شغل). البته اگر افراد حرفه ای از همان نخستین تجربه شغلی به مبارزه با نابهنگامی تشویق شوند کمک بهتر و موثرتری در برانگیختن رشد و پرورش آنها می شود.

۶- اجتناب از ایجاد تخصص محدود، در واگذاری شغل. این امر مستلزم به کارگیری دانش و مهارتهای مختلف است که نه فقط آنچه را که افراد حرفه ای می دانند تشویق می کند، بلکه فراگیری دانش و مهارتهای بهنگام را نیز باعث می شود و به تدریج اعتمادی را در افراد حرفه ای القا می کند تا آنها با کمک آن آسانتر با نیازمندیهای در حال تغییر خود را تطبیق دهند.

۷- فراهم ساختن امکان تغییر شغل برای افراد حرفه ای که نابهنگام شده اند. چنین تغییری نوعاً مستلزم این است که فرد حرفه ای در کاری گمارده شود که در آن کار بیش از دانش و مهارت اولیه وی نیاز نیست. به عبارت دیگر، دانش و مهارت لازم برای تصدی آن کار بر اثر مرور زمان و تحولات فناوری، دستخوش تغییراتی نشود.

۸- انتخاب مدیران و سرپرستانی که از دانش و مهارت لازم برخوردار باشند. شاغلان نسبت به مهارت رهبری در کار و حرفه بسیار حساسند. تکنیک هایی مانند مدیریت بر مبنای هدف، مشاور شغلی، مدیریت جمعی را که از پویایی لازم بهنگام شدن برخوردارند، می توان اعمال کرد.

۹- ایجاد فضای سازمانی مطلوب. از طریق سیاستها و خط مشی های انعطاف پذیر.

۱۰- دقت در برنامه ریزی و ارزشیابی مستمر



و دانش در به دست آوردن پاداش با ارزش مفید است. نظریه های دیگر انگیزش نظیر، سلسله مراتب نیازها (مازلو)، دو عاملی (هرزبرگ)، فراجویی (مک کلند)، تقویت مثبت یا اصلاح رفتار (اسکینر) و نظریه برابری (آدامز) می توانند مبنای حرکت کارکنان و مدیران در سازمان بوده و تمایل به توفیق در کار و افزایش بهره وری را در آنها ایجاد و باعث کاهش نابهنگامی در حرفه گردد.

### شیوه های کنترل و مقابله با نابهنگامی

۱- اطلاع یافتن از شدت نابهنگامی در سازمان از طریق بررسی سوابق پرسنلی تجزیه و تحلیلهای سازمانی، بررسی موجودیها، آزمون دانش و مهارتهای مربوطه؛

۲- برای اجتناب از استخدام افراد نامناسب با شغل و نیازهای شغلی، لازم است شیوه ها و تکنیک های انتخاب و انتصاب را اصلاح کرد؛

۳- مدیریت می تواند با ارزیابیها از استعدادها و تدارک مشاغل و نیز تکنیک ها و شیوه هایی نظیر ارزشیابی مشاغل، مدیریت بر مبنای هدف و مشاور شغلی در دستیابی به پرورش و توسعه شغلی جهت کنترل و از دور خارج شدن شغلی موثر

• شرکت در تصمیماتی که در سرنوشت افراد مربوط می شود؛

• دموکراسی در محل کار؛

• سهم بودن در سود؛

• وجود نظام بیمه بازنشستگی؛

• وجود امکانات و خدمات رفاهی؛

• چهار روز کار در هفته. (۶)

«التون» معیارهایی نظیر، حقوق کافی، محیط کار سالم، ایجاد فرصت برای رشد مداوم شغلی مستمر برای کارکنان، اجتماعی کردن کار در سازمان، آزادی در محیط کار، وجود تعادل و توازن در بین کار و زندگی کاری بر شمرده است. (۷)

### نقش ساختار سازمانی در نابهنگامی

ساختار سازمانی، عبارت است از نحوه تنظیم خطوط مسئولیت در یک واحد توسط مدیریت عالی.

از عوامل مهم در تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری و همچنین بهنگام شدن و نیز بالابردن بهره وری کارکنان در سازمان، ساختار و تشکیلات متناسب با اهداف موردنظر است. بعضی، ساختارهای سازمانی را به ماشینی و زیستی تقسیم کرده اند. ساختار زیستی یا ارگانیکی ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. این ساختار با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلان فراهم آورده است و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد. از ویژگیهای این نوع ساختار، ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، تعهد به اهداف و وظیفه ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان است. (۸)

### نقش نظریه های انگیزش در کاهش نابهنگامی

یکی از نظریه هایی که در کاهش نابهنگامی تاثیر زیادی دارد، نظریه انتظار (ویکتور و روم) است. افراد وقتی بیندیشند قادر به کسب دانش، مهارت و توانایی هستند، نه تنها آنها را فراخوانند گرفت، بلکه مورد استفاده نیز قرار خواهند داد. کارکنان دانش و مهارتهایی را کسب خواهند کرد که معتقد باشند این مهارت



اینکه چقدر مدیران در بهنگام ساختن افراد زیرمجموعه و سازمان خود تلاش کرده اند.

احساس خستگیها و نابهنگامیها می تواند ناشی از اجبار باشد. زمانی حداکثر توانایی فرد به جریان خواهد افتاد که تطابق شغل و ارزشهای شاغل در نظر گرفته شده باشد. هرچه افراد در اثر نتیجه کار خود بر مجموعه کار و حرکت کلی و جمعی مطلع تر باشند در قبال بهبود نتیجه فعالیتها احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت و در نتیجه به افزایش بهره وری خواهد انجامید. □

منابع و ماخذ:

- ۱- شایان، مهین، ۱۳۷۵، عوامل موثر در بهره وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت
- ۲- جاسبی، عبد...، اهمیت بهره وری با تاکید بر بعد فرهنگی آن، مجله علمی پژوهشی، اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۰ و ۱۱ پاییز و زمستان ۱۳۷۰
- ۳- تافلر، هایدی، تافلر، الوین، به سوی تمدن جدید، ترجمه محمدرضا جعفری نشر سیمرغ ۱۳۷۴

4- KAUFMAN.H.G  
OPSOLESCENCE AND PROFESSIONAL CAREER DEVELOPMENT A DIVISION OF AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, N.Y.1974.  
5- KAUFMAN.H.G  
CAREER MANAGEMENT A GUIDE TO COMBATING OBSOLESCECE THE INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS, INC, NEWYORK. 1974.

۶- میرسپاسی، ناصر، تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری، اقتصاد و مدیریت شماره ۱۵ زمستان ۱۳۷۱

۷- کمالوند، قدرت ا...، نوسازی و کیفیت زندگی کاری، مدیریت امروز، دوره جدید شماره اول و دوم تابستان ۱۳۵۸

۸- باقری زاده، سیدمحمد، نوآوری در سازمان، مجله تدبیر شماره ۶ بهمن ۱۳۷۴

9 - FOSSUM AND ARVEY @ MODELING THE SKILLS OBSOLESCENCE PROCESS: A PSYCHOVICAL/ECONOMIC INTEYRATION ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 1986, VOL@,NO.2

• جبرئیل ناصری: کارشناس ارشد مدیریت، مدیرکل جذب وزارت تعاون و مدرس دانشگاه

## آموزش یکی از راههای بالندگی سازمانی است و سرمایه گذاری بلندمدت در این مورد به افزایش رضایت روحی و کاهش نابهنگامی در سازمان کمک می کند.

شغلی، کیفیت زندگی کاری و آموزش فراهم می آید.

برای افزایش روحیه رضایت شغلی لازم است به ارضای نیازها در محیط کار توجه کرد. سازمانهایی می توانند نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورده باشند. افراد لایق امروز، در آینده نزدیک توان برتری و رقابتی خود را از دست داده و به افرادی غیرکارآمد تبدیل خواهند شد.

برای پرهیز از این وضعیت، همانا نیاز به آموزش مداوم و پایدار در سازمان ضروری است و تنها راز بقا در محیط کسب و کار کنونی ایجاد و پیشبرد تغییرات اساسی در اداره سازمانها، یعنی مدیریت استراتژیک است که یکی از شیوه های آن در بهنگام سازی برنامه ریزی اقتضایی است.

به طور خلاصه، انسان و سازمان دو عضو اساسی اند که لازم است خود را با تغییرات و تحولات علمی، فناوری ارزشی جامع وفق دهند. امروزه یکی از معیارهای ارزیابی مدیران موفق را می توان از طریق رشد و پرورش، ابتکار و خلاقیت کارکنان آن سازمان شناسایی کرد و

برنامه های آموزشی به منظور کمک به افزایش کارایی کارکنان در جهت بهنگام شدن آنها.

هر نوع آموزش مستمر تا آنجا سودمند است که پاسخگوی نیازهای آنی و درازمدت افراد حرفه ای باشد. برنامه های بهنگام باید برپایه ارزیابی نیازهای آموزشی و راهنمایی و مشاوره دقیق شغل تقویت شوند. (۹) به این نکته بسیار مهم باید توجه کرد که نابهنگامی (از دور خارج شدگی) نتیجه عدم تطابق نیازهای شغلی و نیازهای فرد است که در یک زمان با هم همسان بوده اند، اما در بلندمدت نامتناسب شده اند. در ضمن باید گفت نابهنگامی بر روی مهارت، دانش و توانایی عمومی تاثیر می گذارد و هر سه (دانش، مهارت، توانایی) متأثر از تغییرات خارجی سازمان است. البته چنانچه شرایط احراز شغل را بتوان به صورت جاری نگاه داشت و از طریق گزینشهای معتبر و نیز افزایش سطح حقوق، به جذب کارکنان با توانایی بیشتر اقدام و بر نابهنگامی غلبه کرد.

تغییرات حقوق و مزایا لازم است به طور ادواری موردآزمایش قرار گیرد و به شیوه ای مطابقت داده شود که افزایشها نصیب کارکنانی گردد که از دانش، مهارت، و توانایی خویش در جهت نیازمندیهای سازمان استفاده می کند.

### نتیجه گیری

یکی از اقدامات موثر در به روز در آوردن و نگهداری منابع انسانی، متناسب سازی، دانش، توانایی، مهارت شاغلان و نیز متناسب ساختن فرهنگ افراد (باورها، ارزشها، شخصیت، طرزتلقی، نگرش و نیازها و...) با فرهنگ سازمان (عصر سازمان، فناوری، ساختار سازمانی، کیفیت کار مدیران) است. لازم است در گزینش نیروهای سازمانی شناخت کافی از ویژگیهای افراد، تواناییهای آنان برای قسمتهای مختلف سازمان کسب گردد.

گماردن افرادی که شرایط لازم را برای سرپرستی ندارند باعث می شود که در افراد کاردان و متبحر سازمان تاثیر منفی گذارده و باعث ایجاد رخوت و سستی و در نتیجه گرایش به سمت نابهنگامی در آنان شود.

افزایش بهره وری در سازمان متأثر از شرایطی است که مهمترین آن برانگیختگی کارکنان برای انجام وظایف محوله است. برانگیختگی کارکنان با افزایش روحیه رضایت